



# #تواتر\_تطویر

التعليم والتطوير الهندسي الاحترافي

# أفضل الممارسات في حوكمة الشركات

د.أحمد السنوسي





## محاور المحاضرة:

- تعريفات ومفاهيم الحوكمة
- مراحل تطبيق الحوكمة بالمنشآت
- نموذج تقييم حوكمة الشركات "جامعة الفيصل"
- هيكل الحوكمة في الأغلب
- الأسئلة والاستفسارات

الوقت المتوقع: 1,5 ساعة تقريباً



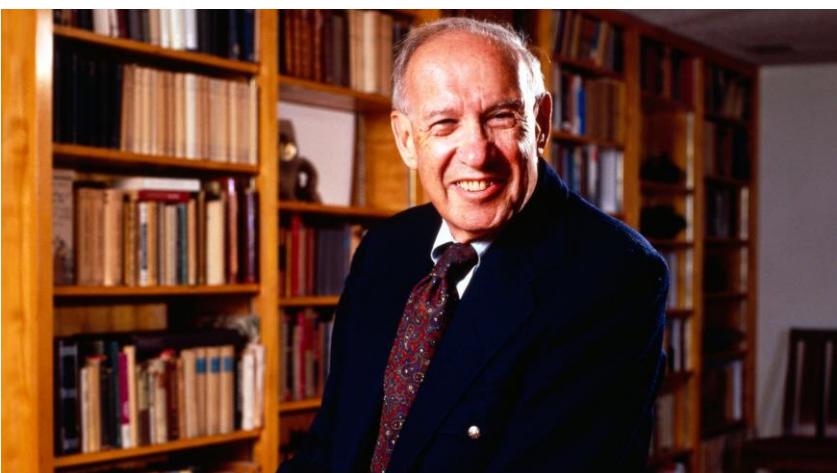
# قالوا عن الموكمة

”  
”



“أصبحت جودة مجلس إدارة الشركة في الوقت الراهن عامل تقدير مهم لل المستثمرين المؤسسيين ”.

راسل رينولدز

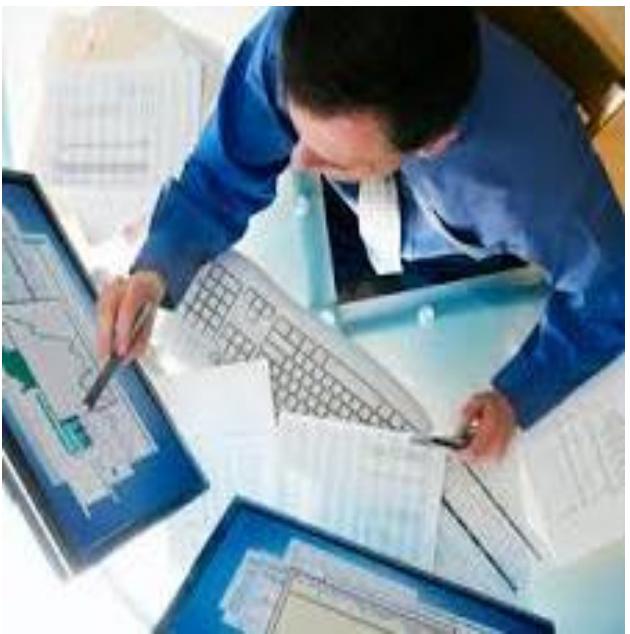


“كلما كانت مجالس الإدارات تعاني من اختلالات مؤسسية مستمرة في كل الافاقات الذريعة تقريراً في الأربعين أو الخمسين عام الماضية فمن غير المجدي إلقاء اللوم على الأفراد؛ إنها المؤسسة التي تعاني من الخلل ”.

بيتر داركر

# مفهوم الحوكمة

دولياً



تعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: «النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها».

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: «مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة و مجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح».

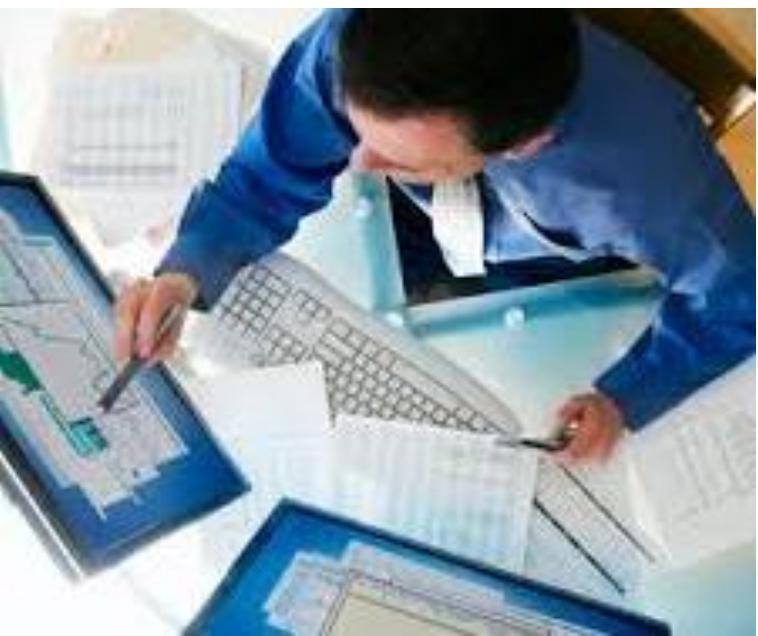
بشكل عام، فإن الحوكمة تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المساهمين، إلخ ( بهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد ومنح حق مساءلة إدارة الشركة لحماية المساهمين والتأكد من أن الشركة تعمل على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها الطويلة الأجل).



**Governance**

JLES  
orate  
Manage  
PRIVATE  
Organization  
MANAGEMENT  
PROCESS  
Public  
ACTIONS  
BUSINESS  
System of Rules  
Tasks  
REGULATIONS  
Accountable

decisions  
Group  
Innovation  
Regulations  
PUBLIC  
Global  
Regulatory  
RULES  
Management  
POLICY  
Group  
Processes  
Systems  
GOVERNIN  
Process

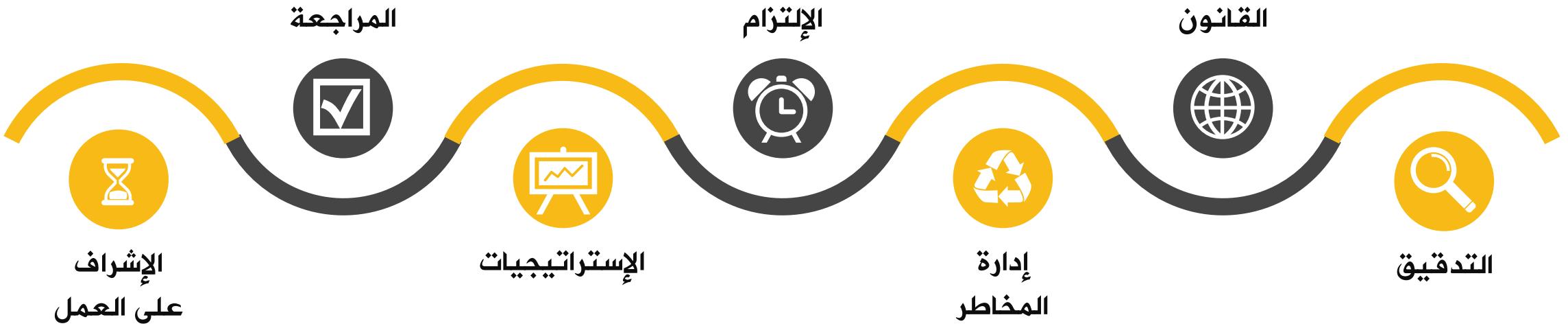


# مفهوم الحوكمة

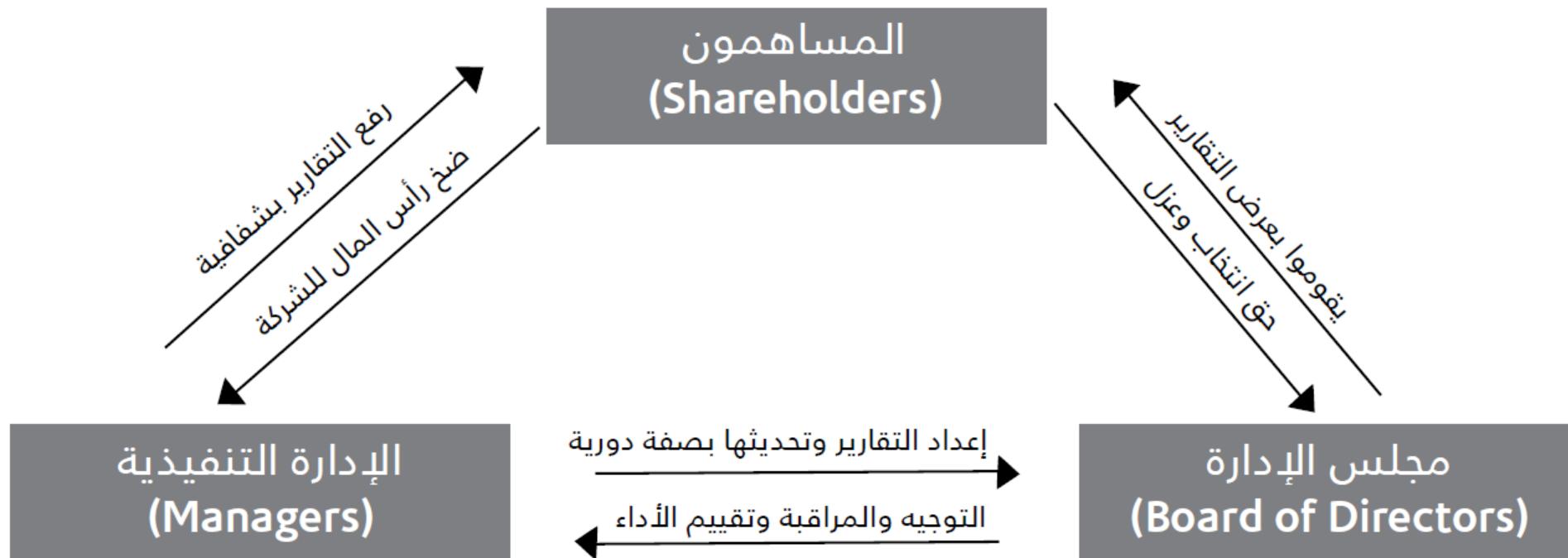
من قبل هيئة السوق المالية

قواعد لقيادة الشركة وتجيئها تشمل على آليات  
لتنظيم العلاقات المختلفة بين مجلس الإدارة  
والمديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح  
، وذلك بوضع قواعد لتسهيل عملية اتخاذ القرارات  
وإضفاء طابع الشفافية والمصداقية بغرض حماية  
حقوق أصحاب المصالح وتحقيق العدالة والتنافسية  
في السوق وبيئة الأعمال

# تشمل الحوكمة



# أطراف المحكمة



# أهمية حوكمة المنشآت



# الأهداف الرئيسية للدوكمة



# الجهات المصدرة للوائح الحكومية

في كل قطاع



وزارة الموارد البشرية  
والتنمية الاجتماعية  
المملكة العربية السعودية

القطاع الغير ربحي

2-8-2019



وزارة التجارة والصناعة  
Ministry of Commerce and Industry

شركات المساهمة المغلقة

3-10-2018



مؤسسة النقد العربي السعودي  
Saudi Arabian Monetary Agency

البنوك والصرافة

شركات التأمين

10-2-2020



هيئة السوق المالية  
Capital Market Authority

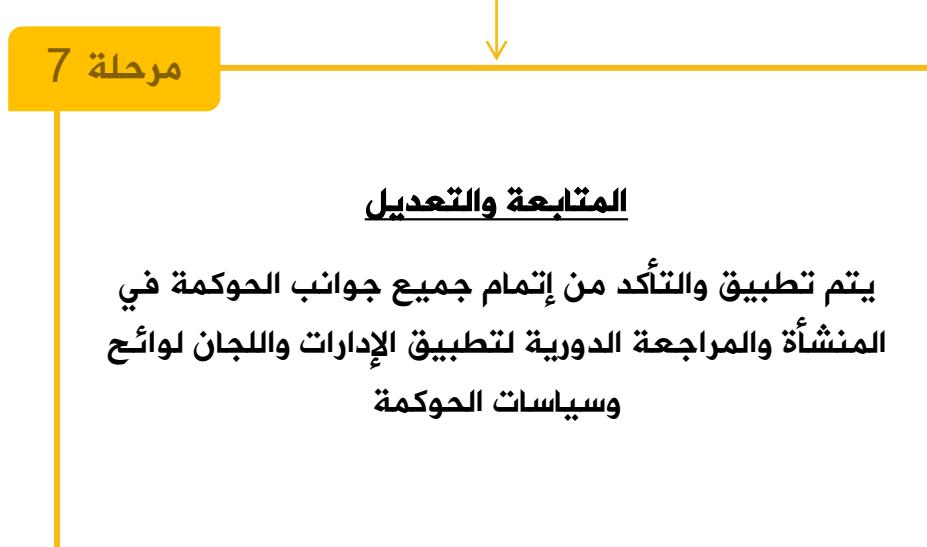
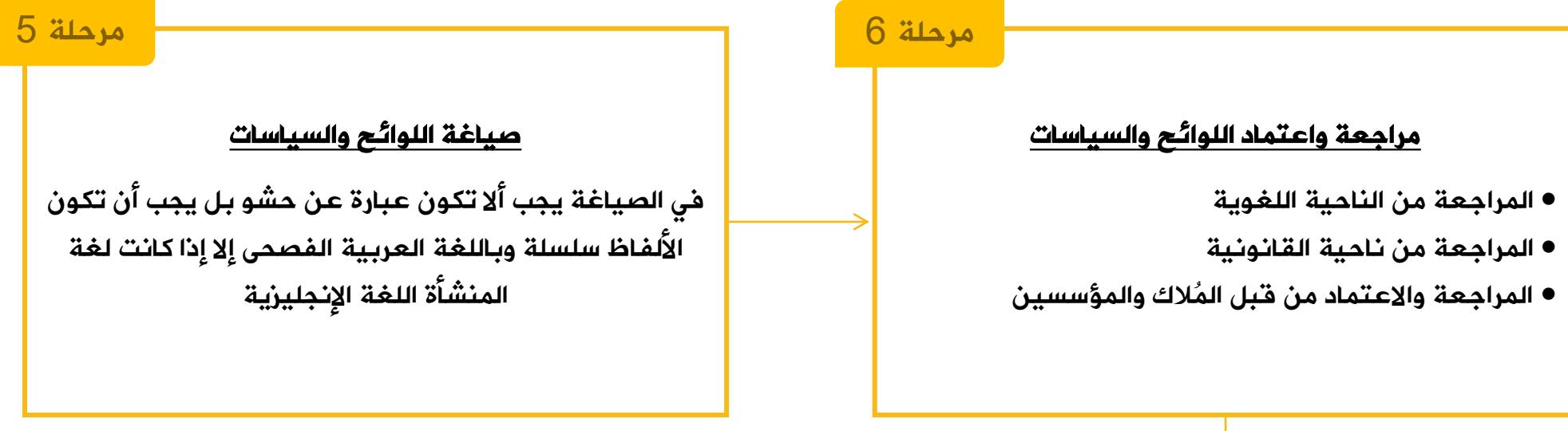
شركات المساهمة المدرجة

20-5-2019

# مراحل تطبيق الحوكمة على المنشآت 2 / 1



# مراحل تطبيق الموكلة على المنشآت 2 / 2

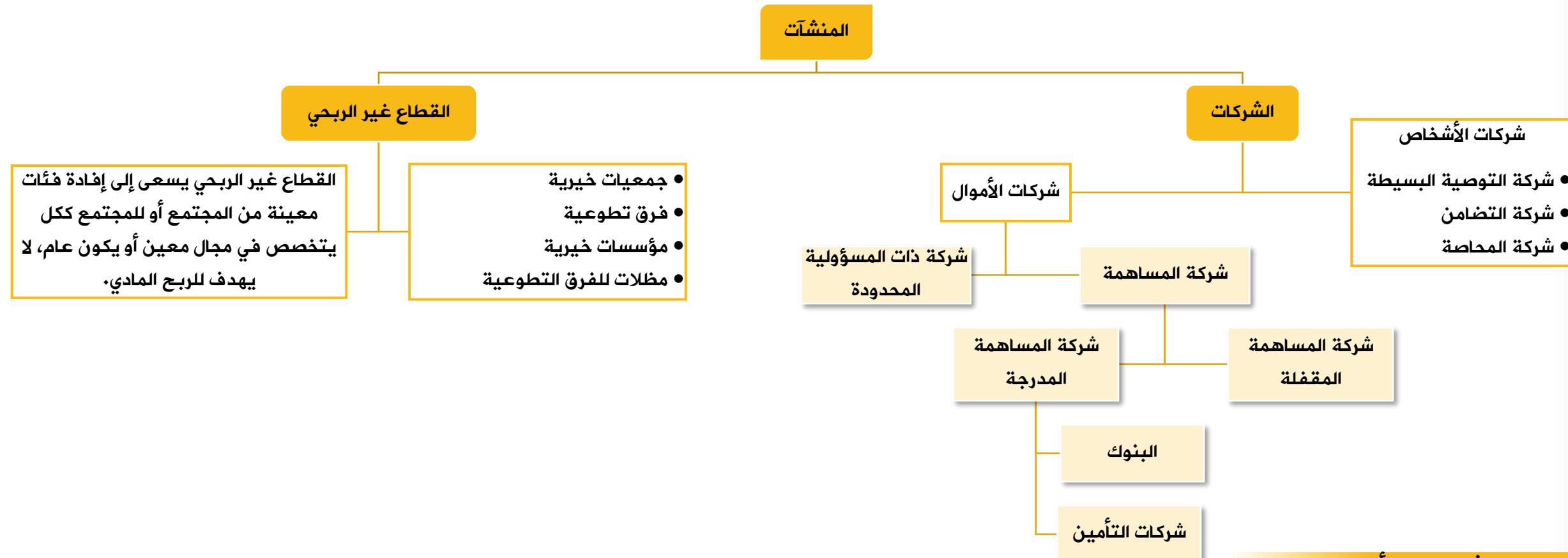




## المرحلة الأولى من تطبيق الحوكمة على المنشآة

### "تحديد الشكل النظامي للمنشأة"

تعتبر المرحلة الأولى من تطبيق الحوكمة على المنشأة مرحلة بسيطة وقصيرة المدى





## المراحلة الثانية من تطبيق الحوكمة على المنشآة

### "حصر لواائح الحوكمة"

الجزء الأول

#### أهمية مرحلة حصر لواائح الحوكمة

تعتبر هذه المرحلة بمثابة بناء للحوكمة من المنشأة، إذ ينبغي على كل منشأة تطبيق اللواائح الإلزامية ومن ثم تبدأ بتطبيق اللواائح الاختيارية وذلك لضمان تحقيق متطلبات الجهات التنظيمية بكل دقة ومصداقية.

## اهتمام هيئة السوق المالية بتطبيق الحوكمة في شركات المساهمة



- تعني هيئة السوق المالية بشركات المساهمة وذلك لكونها جهة رقابية وتنظيمية لشركات المساهمة وذلك نتيجة تأثيرها على اقتصاد الدولة، كما أنها تتتأكد من تتمتع المساهمين بحقوقهم، والتتأكد من الإفصاح الملائم والشفافية للشركات المساهمة، وفي تطبيق الحوكمة تتأكد الهيئة من حمايتها للأطراف ذوي العلاقة.



## اللوائح الاختيارية

فكرة اللوائح الاختيارية تتمثل في تطبيق الشركة لائحة اختيارية قد تكون الشركة مستحدثة لتلك اللائحة أو عدة مواد وهذا أمر ليس خاطئ شريطة عدم تعارضها مع لوائح إلزامية، اللوائح الاختيارية أو المواد الاسترشادية لشركات المساهمة المدرجة قد تصنف على أنها أمور إجرائية.

## اللوائح الإلزامية

أصدرت هيئة السوق المالية لائحة حوكمة الشركات بعام 2017 والتي تم تعديلاها عام 2019، حيث تعتبر هذه اللائحة مرجعًا لشركات المساهمة وغيرها من الشركات. تضمنت هذه اللائحة العديد من الأبواب فكانت شاملة لفكرة الحوكمة في الشركات.

## حوكمة مجلس إدارة شركة المساهمة المدرجة

اهتمت هيئة السوق المالية بمجلس الإدارة بشكل خاص، فشكلت حوكمة مجلس الإدارة جزء كبير من لائحة حوكمة شركات المساهمة

يجب أن يكون هناك لائحة أو ميثاق  
عمل مجلس الإدارة لكونه أمر إلزامي  
من قبل الهيئة

يجب الحرص على تطابق ميثاق  
عمل المجلس مع النظام الأساسي  
للشركة

قراءة العديد من لوائح عمل  
مجلس الإدارة للاستفادة من المواد  
المذكورة وإسقاطها على احتياجات  
الشركة

يجب ألا يكون ميثاق عمل المجلس  
محصوراً أو أن يقوم بتضييق  
النطاق على المجلس



## المراحلة الثانية من تطبيق الحوكمة على المنشآة

### "حصر لوائح الحوكمة"

الجزء الثاني

#### شركة المساهمة المغلقة (غير مدرجة)

هي شركة تقوم على الأساس مالي وليس شخص أي يكون لدينا عدد من الأسهم والمساهمين ويكتفي بهم في تكوين رأس المال الشركة والمتمثل كحد أدنى خمس مائة ألف ريال سعودي، ولا تكون الشركة قابلة للتداول في سوق الأسهم ولذلك تسمى بشركات المساهمة المغلقة لكونها محتكرة على عدد معين من المساهمين.

# لائحة حوكمة الشركات غير المدرجة





## الشركات ذات المسؤولية المحدودة والتضامن

"هناك مسودة لائحة جاري إصدارها قريباً"

- لم تقم وزارة التجارة والاستثمار بإصدار لائحة تنظم حوكمة الشركة ذات المسؤولية المحدودة.
- تتلزم الشركة بالاشتراطات المذكورة بنظام الشركات وتنصي على بعض اللوائح كلوائح الحوكمة الصادرة لحوكمة شركات المساعدة المغلقة ولوائح الشركات المدرجة.





## المراحلة الثانية من تطبيق الحوكمة على المنشآة

### "حصر لواائح الحوكمة"

الجزء الثالث

#### القطاع غير الربحي

"الجمعيات والمؤسسات الأهلية"

هي أي جمعية ومؤسسة تهدف في الأساس إلى دعم نشاط أو عدد من الأنشطة العامة أو الخاصة بدون أي مصلحة تجارية أو هدف ربحي أو الدعوة إليه أو الانخراط فيه، تم حصر الأنشطة التي تصنف كمؤسسات وجمعيات أهلية في نظام الجمعيات الأهلية واللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية.

## الجهة المنظمة للقطاع غير الربحي



- تعد وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية الجهة المنظمة للقطاع الغير ربحي وهي الجهة المصدرة للوائح المنظمة لهذا القطاع، وتوجد بعض الجهات الداعمة لهذا القطاع كمؤسسة الملك خالد.



أصدرت مؤسسة الملك خالد بالشراكة مع مبادرة بيرل ورقة بحثية بعنوان **(أسس الحوكمة في القطاع غير ربحي)**

تضمنت الورقة البحثية العديد من النماذج التي يمكن للجمعيات والمؤسسات الأهلية الاستعانة بها في تطبيق مبادئ الحوكمة عليها مثل إعداد ميثاق المجلس وسياسة تعارض المصالح وإدارة المخاطر ودليل متعلق بالتدقيق الداخلي.





## المراحلة الثانية من تطبيق الحوكمة على المنشآة

### "حصر لواائح الحوكمة"

الجزء الرابع

## حوكمة قطاع البنوك وشركات التأمين والصرافة

قواعد وسياسات يتم وضعها من أجل ضمان الالتزام وتنظيم العلاقة بين البنك أو شركة التأمين وذوي العلاقة، كما أن الحوكمة تنظم العمليات الإدارية في البنك أو شركات التأمين، كما تعتبر الحوكمة حالياً في البنوك وشركات التأمين عنصراً رئيساً في تعزيز الكفاءة الاقتصادية والنمو وتعزيز ثقة المستثمرين.

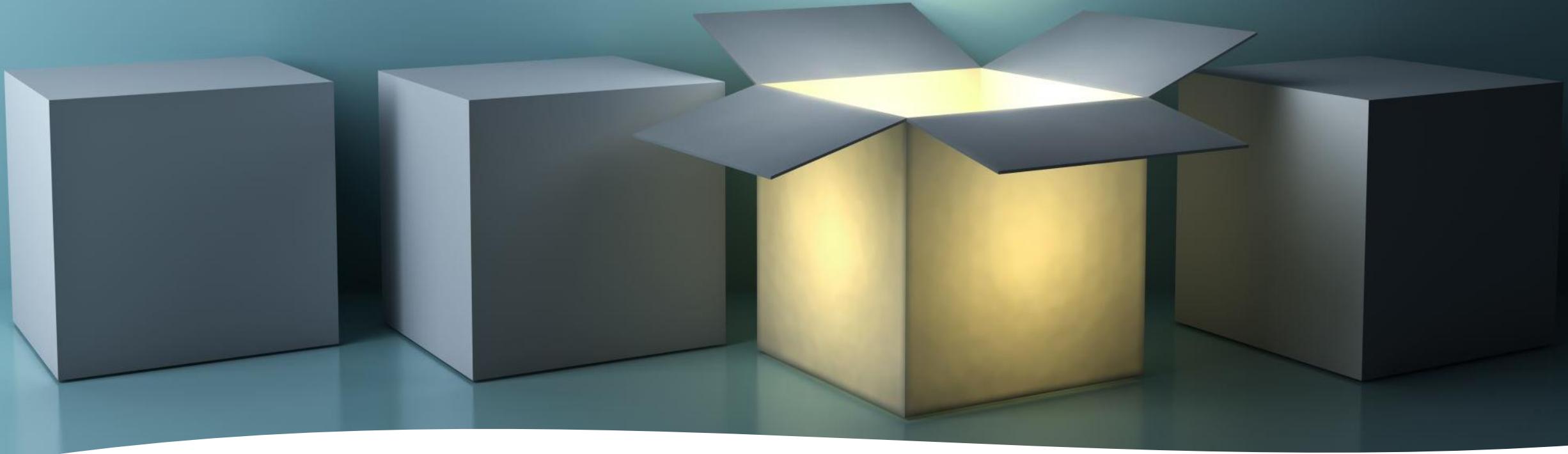
## الجهة المنظمة لقطاع البناء وشركات التأمين والصرافة

تختص مؤسسة النقد العربي السعودي بتنظيم قطاع البناء وشركات التأمين والتمويل، كما تقوم هيئة السوق المالية بإخضاع البناء وشركات التأمين والصرافة لبعض لوائحها لكونهم شركات مساهمة في الأصل.

### لوائح الحكومية الصادرة من مؤسسة النقد العربي السعودي وهيئة السوق المالية



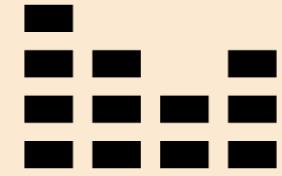
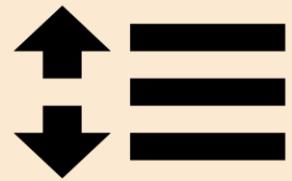
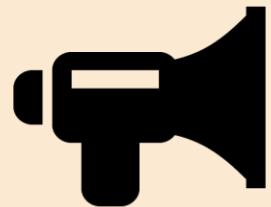
- المبادئ الرئيسية للحكومة في البناء العاملة في المملكة العربية السعودية
- إطار الحكومة الشرعية للمصارف والبنوك المحلية العاملة في المملكة العربية السعودية
- لائحة لجان المراجعة في شركات التأمين أو إعادة التأمين
- لائحة لجنة المراجعة في البناء
- لائحة إدارة المخاطر
- بعض من اللوائح الصادرة من هيئة السوق المالية
- لائحة مكافحة غسل الأموال



### أهمية حوكمة قطاع البنوك وشركات التأمين

- الحد من مخاطر عدم الالتزام بالأحكام والمبادئ
- تحسين الكفاءة التشغيلية وصنع القرارات لنشاط وصناعة المصرفية
- جذب الاستثمارات الخارجية في الأصول المتواقة مع أحكام ومبادئ الشريعة
- كفاءة إدارة رأس المال الداخلي
- تحسين الثقة بين أصحاب المصلحة الرئيسيين
- تعزيز العلاقة مع المودعين والمستثمرين والمتمولين

# المبادئ الرئيسية للحكمة في البنوك العاملة في المملكة العربية السعودية



الإفصاح  
والشفافية

حقوق  
المساهمين

اللجان  
المنبثقة عن  
المجلس

مسؤوليات  
مجلس الإدارة

تكوين مجلس  
الإدارة وتعيينه

مؤهلات أعضاء  
مجلس الإدارة

## المرحلة الثالثة من تطبيق الحوكمة على المنشآة

### ”المعايير المؤثرة على تطبيق الحوكمة“

تعتبر المعايير المؤثرة على تطبيق الحوكمة معايير متغيرة فهي تختلف من منشأة لأخرى وقد تتشابه في العديد من المنشآت، كما أنها لا تعتبر من الأساس أمر إلزامي في مبادئ وقواعد الحوكمة ولكنها سبب من أسباب بناء حوكمة محكمة ومتقنة وخطوة تسهل تطبيق الحوكمة على المنشآت

## مرحلة المعايير المؤثرة على تطبيق الحوكمة

تحضى مرحلة المعايير بأهمية عظمى في المراحل وذلك لكونها تسهل تطبيق باقي المراحل فهي تحدد وتبين لنا ماذا تحتاج المنشأة





جامعة الفيصل  
Alfaisal University

جامعة الفيصل  
Alfaisal University

## نموذج جامعة الفيصل لتقدير حوكمة الشركات

من خلال إنشاء مؤشر والذي يقيّم الشركات من حيث امتثالها مع لقواعد الحوكمة ذات الصلة في البلد وأفضل ممارسات الحوكمة في جميع أنحاء العالم.  
فئات ومتغيرات مؤشر حوكمة الشركات (117) متغير

مجلس الإدارة 39 متغير (35٪) من الوزن الإجمالي

### عدد المتغيرات

### المتغيرات حسب الفئة

13	الوظائف الأساسية لمدراء مجلس الإدارة
4	مسؤوليات مجلس الإدارة
7	تشكيل المجلس
9	مؤهلات أعضاء مجلس الإدارة المستقلين
2	لجان تم تشكيلها ضمن هيكل مجلس الإدارة
2	لجنة الترشيحات والمكافآت
1	اجتماعات مجلس الإدارة
1	مكافآت وتعويضات أعضاء مجلس الإدارة



جامعة الفيصل  
Alfaisal University

جامعة الفيصل  
Alfaisal University

## نموذج جامعة الفيصل لتقدير حوكمة الشركات

من خلال إنشاء مؤشر والذي يقيم الشركات من حيث امتثالها مع لقواعد الحوكمة ذات الصلة في البلد وأفضل ممارسات الحوكمة في جميع أنحاء العالم  
فئات ومتغيرات مؤشر حوكمة الشركات (117) متغير

المساهمين 30 متغير (25٪) من الوزن الإجمالي

### عدد المتغيرات

### المتغيرات حسب الفئة

6	تسهيل ممارسة المساهمين لحقوق الوصول إلى المعلومات
3	علاقات المستثمرين
13	حقوق المساهمين فيما يتعلق بالجمعية العمومية
3	حقوق التصويت والأقلية
4	حقوق توزيع أرباح للمساهمين
1	نقل ملكية الأسهم



جامعة الفيصل  
Alfaisal University

جامعة الفيصل  
Alfaisal University

## نموذج جامعة الفيصل لتقدير حوكمة الشركات

من خلال إنشاء مؤشر والذي يقيم الشركات من حيث امتثالها مع لقواعد الحوكمة ذات الصلة في البلد وأفضل ممارسات الحوكمة في جميع أنحاء العالم

فئات ومتغيرات مؤشر حوكمة الشركات (117) متغير

الإفصاح العام والشفافية 35 متغير (30٪) من الوزن الإجمالي

### عدد المتغيرات

15	
20	

### المتغيرات حسب الفئة

السياسات والإجراءات
تقارير مجلس الإدارة

أصحاب المصلحة 13 متغير (10٪) من الوزن الإجمالي

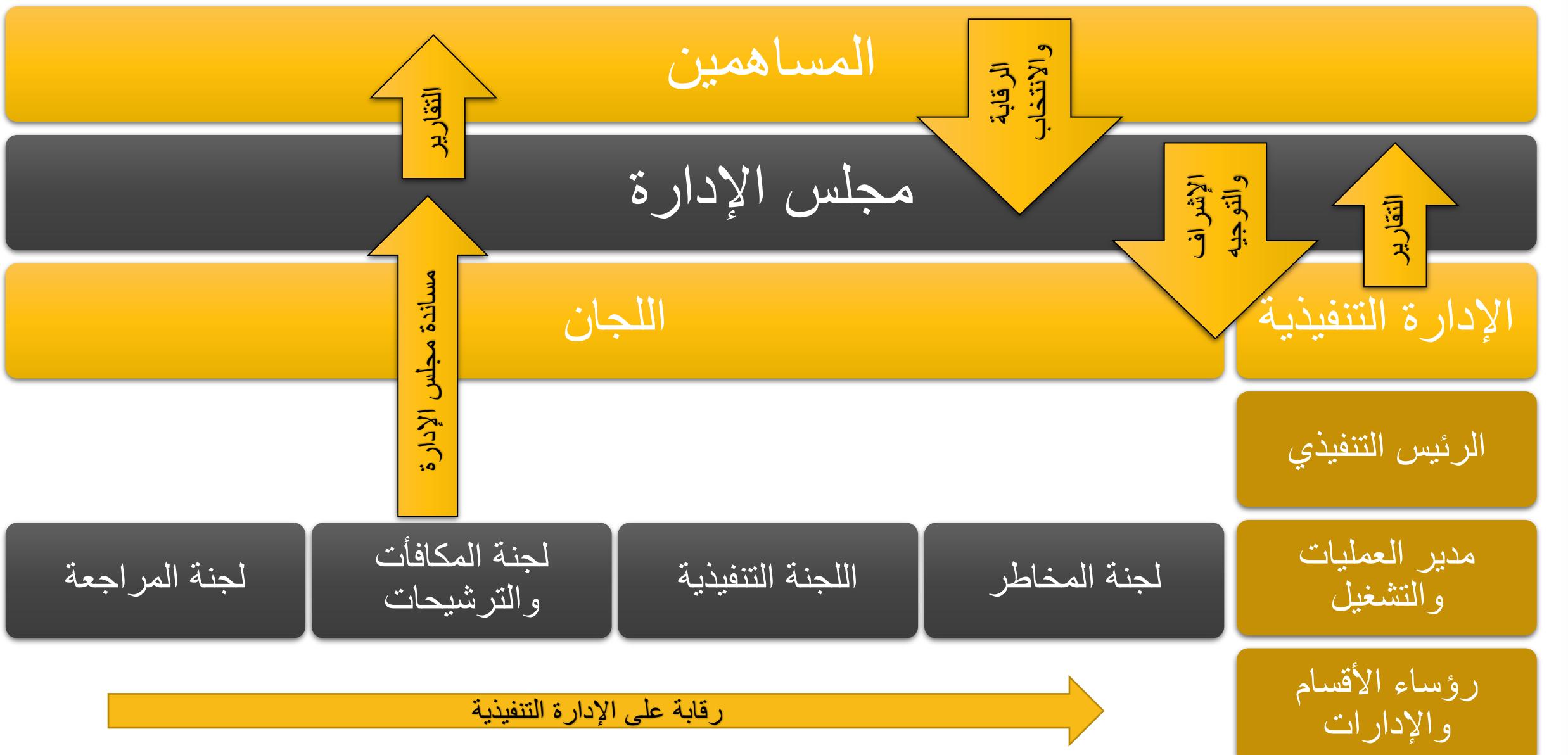
### عدد المتغيرات

13	
----	--

### المتغيرات حسب الفئة

أصحاب المصلحة
---------------

## هيكل المحكمة في الأغلب



إعـدـاـد

دكتور مهندس

# أحمد السنوسـي

شكراً جزيلاً لحسن منابعكم  
نبقى على تواصل ...



[alsenosy](#)



[dralsenosy](#)



[alsenosy](#)

